

DOI: 10.55643/fcaptr.6.47.2022.3908

Марина Джулай

аспірантка, Державний торговельно-економічний університет, Київ, Україна;
e-mail: maryna.dzhulai@gmail.com
ORCID: [0000-0001-7297-5892](https://orcid.org/0000-0001-7297-5892)
(Corresponding author)

Анастасія Сичова

аспірантка, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна;
ORCID: [0000-0003-0427-372X](https://orcid.org/0000-0003-0427-372X)

Алла Безус

к.т.н., доцент кафедри менеджменту, Державний торговельно-економічний університет, Київ, Україна;
ORCID: [0000-0002-0110-8369](https://orcid.org/0000-0002-0110-8369)

Ніна Сичова

к.е.н., доцент кафедри менеджменту, Державний торговельно-економічний університет, Київ, Україна;
ORCID: [0000-0002-8492-2605](https://orcid.org/0000-0002-8492-2605)

Received: 21/10/2022

Accepted: 20/12/2022

Published: 30/12/2022

© Copyright
2022 by the author(s)



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ ПІД ЧАС ВІЙНИ ТА В ПОВОЄННИЙ ЧАС

АНОТАЦІЯ

Узагальнено різні підходи науковців до визначення понять «бренд роботодавця» та «стратегія розвитку бренду роботодавця». Визначено основні принципи формування стратегії розвитку бренду роботодавця в сучасному вітчизняному бізнес-середовищі під час війни. Війна в Україні суттєво змінила підходи компаній до управління розвитком бренду роботодавця. Фокус на підтримці людей є черговим підтвердженням глобального тренду на людиноцентричність. Дії компаній, спрямовані на допомогу персоналу, громадам і суспільству в цілому, є віддзеркаленням роботи з розвитку бренду роботодавця, що безумовно надаватиме компанії стратегічну перевагу на ринку праці у перспективі.

Проаналізовано результати власного дослідження – опитування молоді без досвіду та з досвідом роботи на предмет змін у ставленні респондентів до бренду роботодавця під час війни (1003 респонденти). Для аналізу результатів опитування використано методи статистики. Побудовано рейтинг першої п'ятірки факторів вибору роботодавця під час війни в країні. Виявлено основні зміни в поведінці більшості респондентів: розвивають нові навички та отримують знання для нової роботи. Недостатня кількість вакансій або взагалі їх відсутність є найбільшими труднощами в пошуку роботи. Запропоновано рекомендації з розробки Employer Value Proposition з урахуванням тенденцій ринку на прикладі компанії Unilever. Обґрунтовано ключові елементи механізму формування й реалізації стратегії розвитку бренду роботодавця в Україні під час війни.

Запропоновано методику оптимального розподілу ресурсів (і трудових, і фінансових), об'єктивно обмежених під час війни.

Це дослідження є актуальним, оскільки в науковій сфері недостатньо уваги приділено питанням формування й реалізації стратегії розвитку бренду роботодавця під час війни. Ці дані можуть бути використані HR-агенціями, HR-відділами міжнародних та національних компаній. Результати дослідження допоможуть сформулювати ціннісну пропозицію та розробити стратегію розвитку бренду роботодавця під час війни.

Ключові слова: бренд роботодавця, стратегія розвитку бренду роботодавця, ціннісна пропозиція, релокація бізнесу, внутрішні й зовнішні стейкхолдери, методика оптимального розподілу ресурсів

JEL Класифікація: M54

ВСТУП

Початок 2022 року наочно продемонстрував, яким непередбачуваним може стати ретельно сплановане життя. Ще в 2020-2021 рр. пандемія коронавірусу змусила багато компаній кардинально змінювати операційні та управлінські процеси й перебудовувати роботу HR-відділів. Але щойно стабілізувалася робота в цих умовах, як стався новий, більш складний виклик для бізнесу, і вітчизняного, і світового, – війна в Україні.

Під час війни стають не актуальними не тільки деякі загальнолюдські цінності, але й деактуалізуються стандартні завдання, методи та технології управління брендом роботодавця. І якщо організація за інерцією буде продовжувати зосереджувати на

них свою увагу, вона ризикує не тільки втратити конкурентні переваги на вітчизняному ринку праці, але й поглибити проблеми щодо розвитку бізнесу в цілому. Лояльність персоналу під час війни та в повоєнний час, на нашу думку, має розвиватися на засадах патріотичності, що кардинально відрізняє ці процеси від довоєнних. Також, на жаль, під час війни втрата цінного робітника може бути не тільки непередбачуваною, але, що морально сприймається важче за все, – не тимчасовою.

Ключове питання в контексті HR-брендингу воєнного часу – до чого слід готуватися компаніям, щоб зберегти або відновити привабливість і на ринку праці, і для власного персоналу.

Цілком зрозуміло, що ситуація на вітчизняному ринку праці під час війни зазнала кардинальних змін. Так, наприклад, за даними сайту Budni (Robota.ua) за перші два квартали 2022 року кількість вакансій на вітчизняному ринку праці зменшилась на 30-40 %. Насамперед в Україні бракує фахівців у галузях життєзабезпечення [1].

За даними Міністерства економіки, станом на 01.11.22 року 7 мільйонів українців виїхали за кордон, а майже 5 мільйонів втратили роботу. Чіткої статистики щодо загиблих робітників немає, але, судячи з неофіційних даних, таких сотні [1].

За результатами дослідження компанії «Делойт» та Американської торгової палати, яке було проведене в червні 2022 року з метою виявлення ключових викликів, що постають перед роботодавцями України під час війни, було виявлено, що лише 25 % опитаних компаній ведуть свою операційну діяльність у повному обсязі, 65 % – в обмеженому обсязі, а 8 % тимчасово призупинили свою діяльність. Водночас переважна більшість компаній (90 %) діяла в зоні активних бойових дій, тому здійснила або потребує релокації бізнесу.

Війна робить найбільшим викликом у сфері управління персоналом безпеку працюючих людей (74 %), і тільки на другій позиції опиняється продуктивність праці персоналу (56 %).

Найпоширенішою причиною зменшення кількості персоналу стала вимушена міграція працівників. 81 % компаній-респондентів допомагає працівникам і в Україні, і за кордоном. Найпоширенішою є допомога з переїздом (79 %), житлом (79 %) і матеріальною допомогою (67 %). Найчастіше пропонуються такі види нематеріальної допомоги, як фахова психологічна підтримка (70 %), гнучкий графік роботи (70 %) та можливість займатися волонтерством за рахунок робочого часу (49 %).

Принципово важливим моментом для HR-бренду є комунікація, яка під час війни стала більш інтенсивною та значущою. Найбільшим комунікаційним викликом для компаній-респондентів виявилася недоступність деяких працівників через загальні комунікаційні канали (50 %) [2].

Щодо тенденцій на європейському ринку праці, то слід зазначити суттєвий вплив на них тих мільйонів українських біженців, які виїхали за кордон, рятуючись від війни в Україні. Як повідомило на своєму сайті Управління Верховного комісара ООН у справах біженців (УВКБ ООН), кількість біженців з України, зареєстрованих для тимчасового захисту або в аналогічних національних схемах захисту в Європі, станом на 9 червня 2022 року становила 3,207 млн осіб [3].

Згідно з даними УВКБ ООН, зібраними від національних урядів, найбільше біженців із таким статусом у Польщі – 1 млн 152,36 тис. осіб при тому, що в країну з України, за даними польської прикордонної служби, від початку війни до 9 червня прибуло 3,865 млн осіб, а в зворотному напрямку відбуло 1,738 млн осіб. Наступні – Німеччина та Чехія, де кількість біженців з України, що зареєструвалися для тимчасового захисту, склала відповідно 565,82 тис. та 366,49 тис. осіб. Біженці з України зареєструвалися для статусу тимчасового захисту також в Іспанії – 118,12 тис. осіб, Словаччині – 77,14 тис. осіб, Австрії – 69,76 тис. осіб, Нідерландах – 62,97 тис. осіб, Литві – 53,89 тис. осіб та Швейцарії – 53,12 тис. осіб. Далі за кількістю біженців Бельгія – 45,3 тис. осіб, Франція – 43,3 тис. осіб, Португалія – 41,45 тис. осіб, Швеція – 38 тис. осіб, Велика Британія – 37,4 тис. осіб, Ірландія – 33,15 тис. осіб та Данія – 27,21 тис. осіб. У Фінляндії – 24,46 тис. осіб, Латвії – 23,38 тис. осіб, Угорщині – 24,09 тис. осіб, Норвегії – 16,71 тис. осіб, Греції – 14,89 тис. осіб, Хорватії – 13,76 тис. осіб та на Кіпрі – 12,79 тис. осіб [3].

Зрозуміло, що частина біженців, які планують залишатися в Європі до кінця війни й не мають можливості працювати віддалено на українських підприємствах та в організаціях, починають поступово вирішувати питання щодо працевлаштування за місцем тимчасового перебування. Так, наприклад, NL Times пише, що, за останніми даними, на початок липня 2022 року загалом майже 24 тисячі біженців з України знайшли роботу в Нідерландах [4].

Майже половина біженців знайшла роботу через агентства з працевлаштування. Найчастіше українці працевлаштовувалися через рекрутерів на виробництво, у логістичні компанії, прибиральниками. Багато біженців також знайшли роботу в індустрії гостинності (12 %), у сільському господарстві та садівництві (8 %) і бізнес-послугах (5 %).

Міністерство сім'ї й соціальної політики Польщі повідомило, що з 15 березня цього року працевлаштували понад 270 тис. громадян України. Переважна більшість із них – 194 тис. – це жінки [5].

Як зазначається, здебільшого українці працюють в галузях переробної промисловості, транспорті, логістиці, гастрономії, сільському господарстві та будівництві. Водночас у Польщі працевлаштовуються також українські лікарі, медсестри, помічники медичного персоналу та опікуни старших людей.

На думку європейських експертів, українці певною мірою полегшують ситуацію в галузях, де відчувається великий дефіцит кадрів (це, за приблизними підрахунками, майже половина працевлаштованих).

Уважаємо, що певним чином ці тенденції в перспективі можуть суттєво вплинути на розвиток бренду роботодавця в Україні. Опосередковано – більшість цих людей по поверненні в Україну поширять опановані кроскультурні традиції та набутий досвід роботи в європейських компаніях на діяльність вітчизняних компаній. Крім того, зміна геополітичних векторів та статусу України потенційно може змінити (активізувати) її роль у бізнесовому співробітництві в Європі та світі.

Загалом, діяльність компаній і під час, і після війни потребує, на нашу думку, суттєвого корегування стратегії розвитку бренду роботодавця з визначенням тих змін у цінностях, баченні та місії, які дозволять сформулювати оновлену загальну стратегію розвитку бізнесу.

ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ

Теоретико-методологічні, методичні та прикладні аспекти формування стратегії розвитку бренду роботодавця активно досліджувались у працях відомих вітчизняних та зарубіжних учених, зокрема: С. Берроу, Т. Емблер, Г. Мартін, Б. Мінчінгтон, Р. Мослі, Л. Сартейн, С. Хетрік, М. Шуманн, Т. Білорус, С. Фірсової та інших [6, 7, 8]. Однак у науковій літературі бракує комплексних розробок щодо формування стратегії розвитку бренду роботодавця під час повномасштабної війни й у повоєнний час. Адже саме розвиток бренду роботодавця є невід'ємною складовою розв'язання проблеми підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та стає сьогодні одним із найбільш актуальних науково-практичних завдань економічної науки.

Так, наприклад, у роботі С. Берроу та Т. Емблера увага бренду акцентується на аудиторії шукачів роботи за критеріями: необхідні компетенції та відповідні знання. Роботодавець має створювати всі умови для формування єдиної корпоративної культури та відчуття єдності [6]. Згідно з [7], брендинг розглядається з двох сторін: як управління командою та використання маркетинг-інструментів. Автори [8] вважають, що стратегія управління брендом роботодавця розглядається більш широко та збільшує конкурентоспроможність роботодавця. Розробка стратегії потребує визначення основних критеріїв впливу на її зміни. Основні характеристики бренду роботодавця мають економічний та психологічний характер [10]. Однак не варто вважати набір характеристик остаточним, оскільки війна в країні кардинально змінює пріоритети у виборі місця роботи. Кожний бренд роботодавця спрямований викликати в шукача чи працівника компанії позитивні асоціації [11]. А під час війни додатково має викликати відчуття надійності та підтримки. Відповідно до [12], стратегія бренду роботодавця спрямована на формування позитивного образу роботодавця та конкурентоспроможної репутації. Постійна комунікація роботодавця з цільовими кандидатами в соціальних мережах про підтримку українців під час війни підсилює ці показники. У роботі [13] бренд роботодавця на першому рівні аналізується за показниками оцінки стратегії та методів розвитку бренду. На другому рівні оцінка спрямована на комунікацію та основні повідомлення до цільової аудиторії, дії для підтримки корпоративної культури під час війни. Що якіснішою та кращою є репутація бренду роботодавця, то вищою стає ефективність HR-процесів [14]. Це проявляється у швидкості закриття вакансій, плинності кадрів та привабливості компанії як роботодавця (місце в рейтингу компаній). Важливо враховувати причини звільнення працівників: відсутність позиції компанії через війну, відсутність підтримки громадян країни, скорочення бізнесу та діяльності компанії.

Роль менеджера з управління персоналу є ключовою під час будь-якої кризи. Рівень вибудованих стосунків та лояльності працівників проявляється на мікро- та макрорівнях. За допомогою індивідуального підходу до кожного працівника рівень довіри до компанії роботодавця зростає. Процес комунікації з працівниками в контексті контролю виконання кожного завдання змінився на довіру та підтримку під час віддаленої роботи в умовах кризи. Однак досить мало досліджень присвячені здійсненню управління командою під час війни в країні [15].

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ

Мета – розробка науково-методичних положень та практичних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку бренду роботодавця під час війни та в повоєнний час. Завдання – провести аналіз сучасних факторів вибору роботодавця під час воєнного стану; запропонувати методику оптимального розподілу ресурсів (і людських, і фінансових) з урахуванням умов скорочення й відтоку необхідних для організації трудових та фінансових ресурсів.

МЕТОДИ

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації стратегії розвитку бренду роботодавця. Предметом дослідження є теоретичні положення та практичні рекомендації щодо формування й реалізації стратегії розвитку бренду роботодавця. Основною гіпотезою дослідження є те, що повномасштабна війна в країні кардинально змінює підходи до формування та реалізації стратегії розвитку бренду роботодавця й основні фактори вибору майбутнього місця роботи, складові її ціннісної пропозиції. Першим гіпотетичним припущенням є те, що для кандидатів при виборі місця роботи найбільш пріоритетними будуть ціннісні пропозиції, котрі пов'язані й із рівнем заробітної плати, і з психологічною підтримкою працівників під час війни. Другим гіпотетичним припущенням є те, що значна частина українців утратила роботу й освоює нові знання та навички для працевлаштування. Третім гіпотетичним припущенням є те, що основою перешкодою для пошуку нового місця роботи є відсутність достатньої кількості вакансій. Четвертим гіпотетичним припущенням є те, що новими критеріями вибору місця роботи стануть підтримка компанією українців, які постраждали від війни, та підтримка Збройних Сил України.

Слід відзначити, що успішність формування та реалізації стратегії розвитку бренду роботодавця значно залежить від застосування того методичного інструментарію, який дозволить максимально наближено до реальності, оцінити потенційний вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на цей процес. Тому в представлений статті використано низку методів, які дозволили певною мірою досягти мети дослідження.

Монографічний метод та метод теоретичного узагальнення використовувались для визначення наукових підходів щодо формування стратегії управління брендом роботодавця та її основних складових. Системний підхід використовувався для систематизації складових ціннісної пропозиції роботодавця. Графічні методи використовувались для ілюстрації результатів дослідження та використання теорій для аналізу. Статистичний аналіз було використано для аналізу результатів експертного опитування та оброблення за допомогою програмного забезпечення Microsoft Excel. За результатами огляду літератури [6-14] було сформовано основні фактори вибору місця роботи та ціннісних пропозицій підприємств. Тематикою опитування були основні зміни та актуальна ситуація на ринку праці й очікування шукачів від ціннісної пропозиції роботодавця. Респондентам було запропоновано дати відповіді на такі запитання:

- до якої групи ви себе відносите: студент чи випускник із роком випуску, спеціальність, досвід роботи (без досвіду, до 1 року, від 1 до 3 років, більше 3 років);
- чи довелося змінити місце проживання через війну в країні;
- як змінилася ситуація зі стажуванням чи вакансією;
- оберіть п'ять найбільш важливих факторів при виборі майбутнього місця роботи;
- за допомогою яких ресурсів Ви шукаєте роботу;
- із якими труднощами Ви зіткнулися під час пошуку роботи;
- чи існує потреба в зміні Вашої кваліфікації;
- чи розглядаєте переїзд в іншу країну;
- який формат роботи є найбільш комфортним для Вас?

Мета опитування – дослідити тенденції щодо зміни сприйняття бренду роботодавця зовнішньою цільовою аудиторією, а саме студентами, які у зв'язку з обставинами швидше, ніж у мирні часи, можуть стати внутрішньою цільовою аудиторією компанії. Згідно з результатами дослідження, саме представники цього покоління глибоко занепокоєні станом, у якому перебуває світ, у тому числі наша держава. Їх турбують питання підвищення якості життя, фінансової автономії, воєнних конфліктів, і вони сповнені рішучості генерувати й реалізовувати кардинальні соціальні зміни в компанії. У зв'язку з повномасштабною війною в Україні суттєво збільшився відсоток працюючих студентів.

І якщо до війни більшість із них працевлаштовувалися переважно з метою здобуття практичного досвіду й фінансової самостійності, то під час війни більшість із них стає реальними годувальниками сімей, у яких батьки втратили роботу, загинули або захищають Батьківщину на фронті.

Опитування студентської аудиторії проводилося в травні 2022 року в співпраці з українськими університетами та студентськими організаціями. В опитуванні взяли участь 1003 респонденти. Аудиторія опитування була достатньо різноплановою: студенти бакалаврату, магістри й випускники університетів. У контексті перспектив свого професійного розвитку обрана нами аудиторія має суттєві очікування щодо ролі роботодавців у вирішенні глобальних викликів саме тому, що вона орієнтується на ті дії компаній у воєнний і повоєнний час, які можуть бути потенційними індикаторами привабливості бренду роботодавця. Завдяки аналітичній оцінці було визначено критерії, які дозволять HR-менеджерам керувати ціннісними пропозиціями компанії під час розробки нової стратегії розвитку бренду роботодавця під час війни та в післявоєнний час. Як результат – отримано оцінки рівня відповідності стратегії розвитку бренду роботодавця компанії Unilever до вимог кандидатів та ситуації з війною в країні.

РЕЗУЛЬТАТИ

Загалом діяльність компаній і впродовж, і після війни потребує суттєвого корегування стратегії розвитку бренду роботодавця з визначенням тих змін у цінностях, баченні та місії, які дозволять сформувати оновлену загальну стратегію розвитку бізнесу.

Адже саме розвиток бренду роботодавця є невід’ємною складовою розв’язання проблеми підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та стає сьогодні одним із найбільш актуальних науково-практичних завдань економічної науки. У зв’язку з цим, необхідність розробки науково-методичних положень та практичних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку бренду роботодавця під час війни й у повоєнний час обумовила вибір теми дослідження, його мету та завдання.

Стратегія розвитку бренду роботодавця під час повномасштабної війни в країні має бути гнучкою та адаптивною до рівня розвитку подій і на фронті, і на решті території країни. Для шукачів роботи в першу чергу важливою стає безпека й підтримка компанії за матеріальною та нематеріальними характеристиками. Критичного значення для працівників та кандидатів на вакансію набуває вихід міжнародних компаній із ринку країни-агресора. Також компанія зобов’язана підтримувати збройні сили своєї країни для наближення Перемоги.

На Рис. 1 представлено класифікацію респондентів, які взяли участь у проведеному опитуванні. Більшість із них – 51 % – склали студенти бакалаврату.

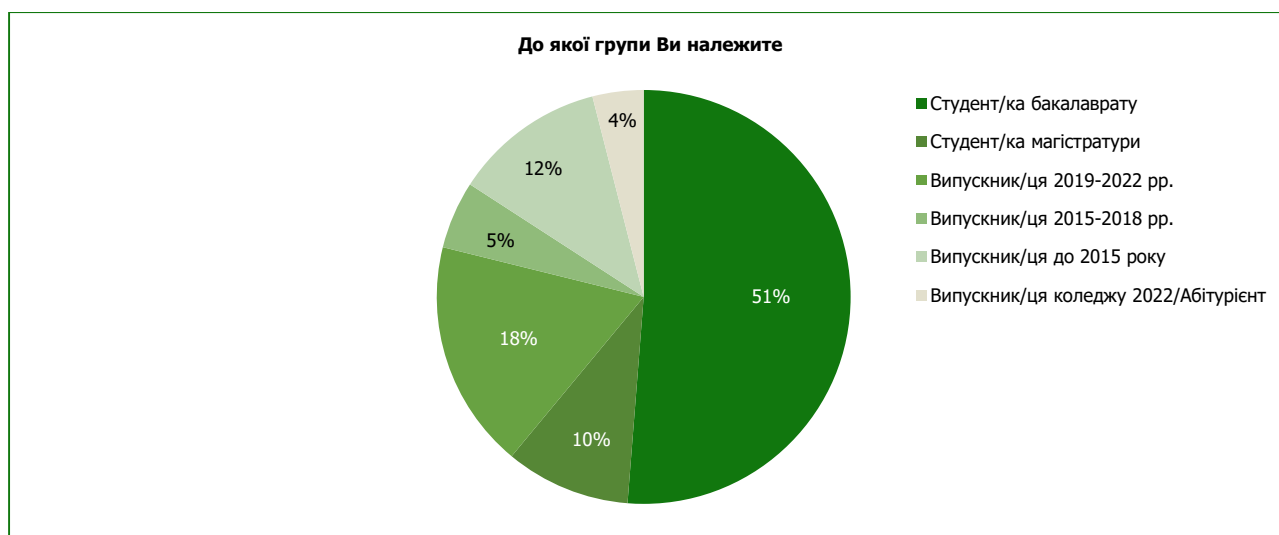


Рис. 1. Класифікація респондентів.

Більшість опитаних представляє спеціальності, які відносяться до суспільних наук – бізнес, право, економіка, менеджмент, соціологія тощо.

Професійне спрямування респондентів представлено на Рис. 2.

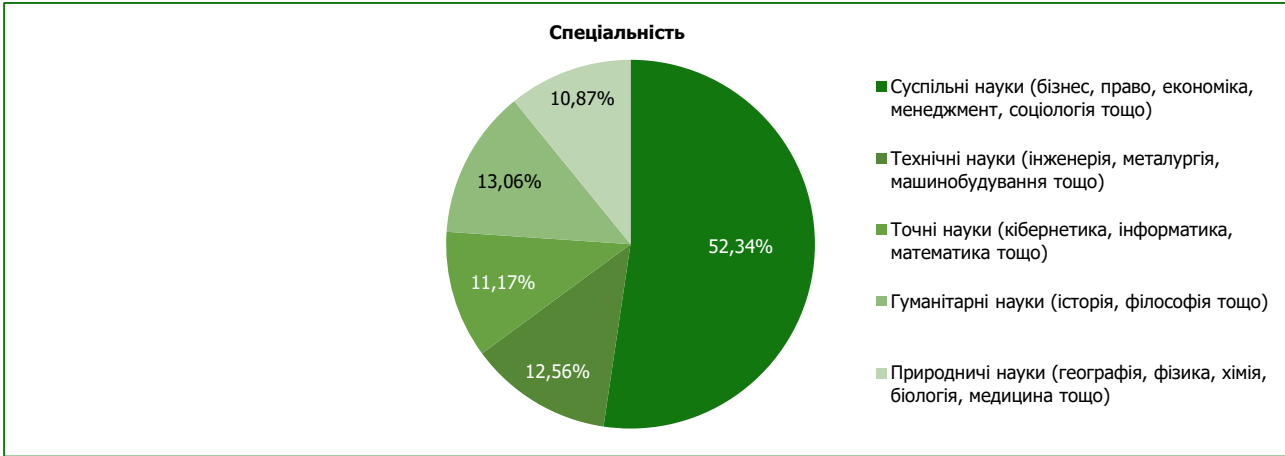


Рис. 2. Професійне спрямування респондентів.

Досвід роботи респондентів проілюстровано на Рис. 3.

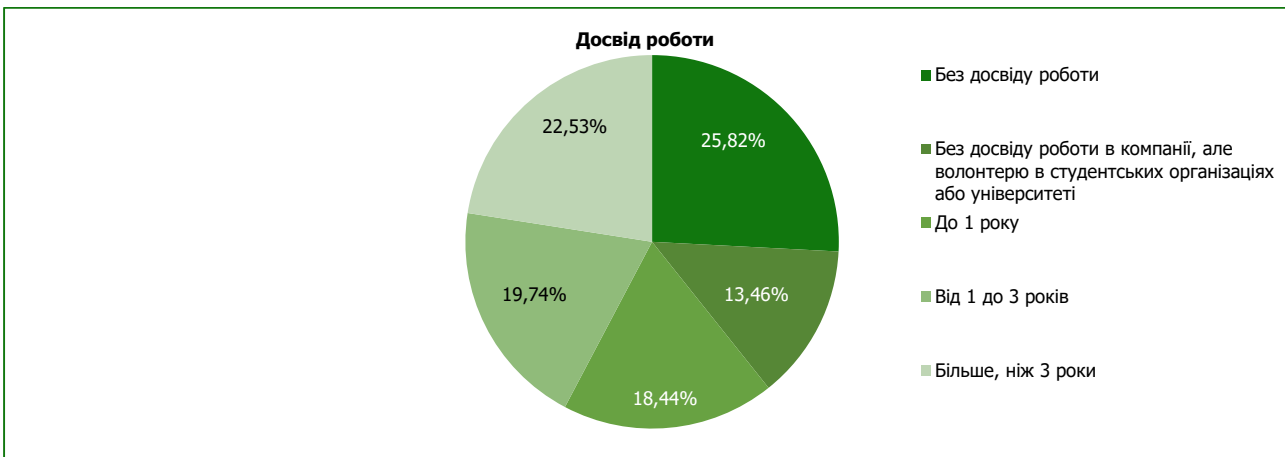


Рис. 3. Досвід роботи респондентів.

Більше половини опитаних має різний досвід роботи в компаніях(18,44 % – до 1 року; 19,74 – від 1до 3-х років і 22,53 – більше за 3 роки.) Водночас майже 40 % респондентів або не мали досвіду роботи, або це досвід волонтерства й діяльності у форматі студентського самоврядування.

Зрозуміло, що після початку повномасштабної війни в Україні кардинально змінилися й локації респондентів (Рис. 4), і їхні статуси (Рис. 5), що суттєво може вплинути на подальші кар'єрні плани й перспективи.

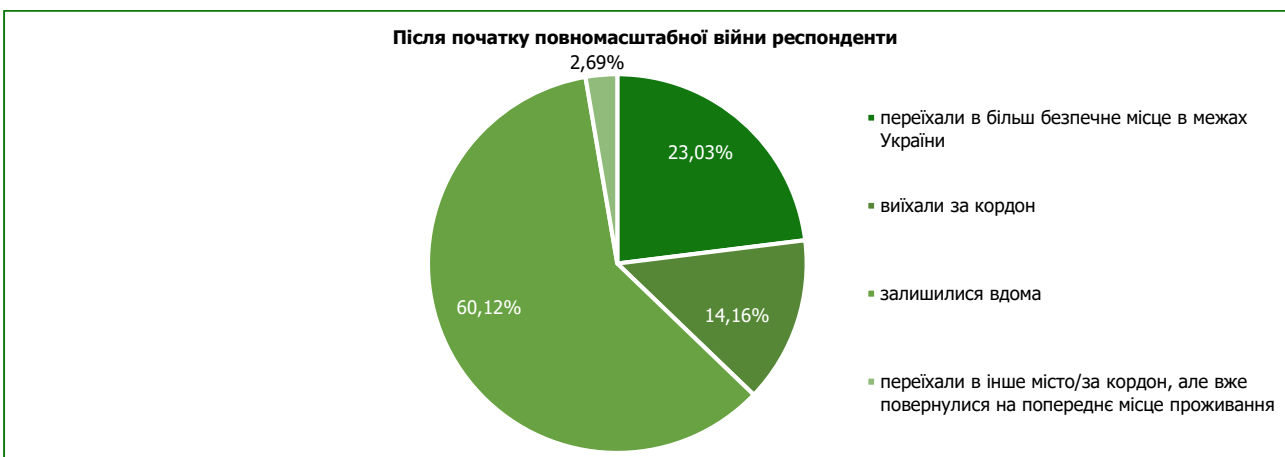


Рис. 4. Локація респондентів після початку війни в Україні.

60,12 % респондентів не залишили своїх домівок навіть під час війни. А з тих, хто переїхав до інших місць (у т.ч. за кордон), 2,69 % повернулися на попереднє місце проживання.

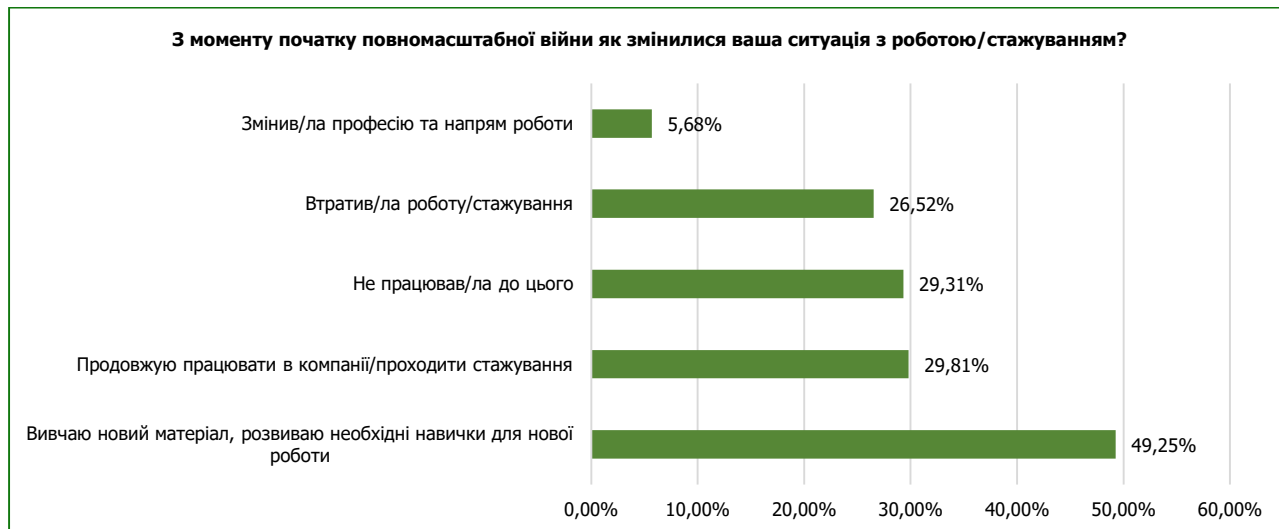


Рис. 5. Зміна статусів респондентів з початком війни в Україні.

Щодо пріоритетів вибору респондентами місця стажування/роботи, то до ключових доцільно, на нашу думку, віднести: рівень матеріального заохочення, можливість для навчання й розвитку в компанії, можливість для віддаленої роботи, офіційне працевлаштування, вихід компанії з ринку рф під час війни, підтримка компанією ЗСУ або надання гуманітарної допомоги населенню України, гнучкий графік стажування, додаткові соціальні пільги та преференції, бізнесова репутація компанії, баланс між соціальними заходами й наміром отримати надприбутки, можливість працювати в міжнародній компанії, позитивна репутація товарів або послуг компанії, можливість для переїзду в інше місто або країну, активна соціальна позиція CEO компанії та розмір компанії (Рис. 6).



Рис. 6. Пріоритети вибору респондентами місця стажування/роботи.

На Рис. 7 проілюстровано результати опитування щодо ресурсів пошуку респондентами компанії для стажування/роботи.



Рис. 7. Ресурси пошуку респондентами компанії для стажування/роботи.

Лева частка респондентів віддає перевагу сайтам з пошуку роботи (41,18 %) та Telegram-каналам (23,53 %). На шляху пошуку роботи опитувані респонденти зіткнулися з достатньо широким спектром перешкод (Рис. 8).



Рис. 8. Ключові перешкоди на шляху пошуку респондентами роботи.

З'ясувалося, що більшість вакансій не відповідає очікуванням претендентів (57,33 %). І як підтверджують не тільки результати цього опитування, але й експертні думки закордонних роботодавців, слабе місце більшості наших співвітчизників – недостатній рівень володіння іноземними мовами (38,58 %).

52,6 % опитаних шукають або планують шукати вакансії за кордоном. Більшість респондентів вважає найбільш комфортним для себе змішаний формат роботи (75,9 %). Потребу в зміні кваліфікації відчувають 27 % опитаних, 17,7 % уже навчаються заради набуття нової кваліфікації й 55,2 % вважають, що не потребують зміни своєї професійної кваліфікації.

У процесі дослідження факторів впливу на формування зовнішнього та внутрішнього бренду роботодавця компанії Unilever авторами в лютому 2022 р. було проведено опитування серед цільової аудиторії – студентів і випускників ЗВО України з досвідом роботи від 1 до 5 років. В онлайн-опитуванні взяло участь 255 респондентів із 5-ти цільових університетів (Рис. 9).



Рис. 9. Ключові фактори впливу на вибір респондентами компанії для стажування.

Таким чином, визначальним є чітке розуміння кар'єрних перспектив і план розвитку всередині компанії (під час стажування та після його завершення). Важливу роль відіграють корпоративні підходи до комунікації й онбордингу, а також менторська підтримка. Ці фактори принципово важливо врахувати під час формування EVP Unilever.

Слід зауважити, що формування й реалізація стратегії розвитку бренду роботодавця потребують суттєвих фінансових інвестицій. І безумовно, власники й топ-менеджмент, узгоджуючи бюджет фінансування процесу формування стратегії розвитку бренду роботодавця, очікують отримати певний зиск від її реалізації. Це так званий капітал бренду, який, за визначенням Д. Аакера [16], слід розуміти як групу таких активів бренду:

- рівень обізнаності про бренд роботодавця і внутрішніх, і зовнішніх стейкхолдерів;
- сприйняття якісних параметрів бренду роботодавця (наприклад, можливість здобути досвід роботи);
- асоціації з брендом роботодавця й прихильність або лояльність до нього.

Процес визначення фінансових зисків від формування та реалізації бренду роботодавця має реалізовуватися в декілька етапів:

- порівняння ключових фінансово-економічних показників діяльності організації до й після реалізації стратегії розвитку бренду роботодавця;
- порівняння темпів зміни фінансово-економічних показників організації за відповідний період з аналогічними показниками ключових конкурентів або середньоринковими.

До основних статей витрат на формування та реалізацію стратегії розвитку бренду роботодавця слід віднести:

- витрати на персонал, який розробляє та впроваджує стратегії розвитку бренду роботодавця (компенсаційний пакет, витрати на навчання тощо);
- комунікаційні витрати (зовнішні та внутрішні): реклама, корпоративні заходи, ярмарки вакансій тощо;
- витрати на організацію практики та стажування студентів;
- витрати на сувенірну брендovanу продукцію тощо.

Доцільно зазначити, що обмеженими під час війни й у повоєнний час є не тільки фінансові, але й людські ресурси. Головною особливістю сьогодення і в Україні, і в інших державах стає обмеження ресурсів необхідних для залучення до безперервної та ефективної роботи будь-якої компанії незалежно від сфери її діяльності. Саме це і є головною умовою, яка виступає обмеженням у вирішенні майже всіх завдань і впливає на діяльність кожного підприємства. Поряд з обмеженням фінансових та енергетичних ресурсів компанії в Україні відчувають залежність від нестачі кадрового потенціалу. Таким чином, як зазначалось вище, розробка нової стратегії в реаліях воєнного часу потребує постійного визначення основних критеріїв впливу на її зміни.

У кожній компанії постійно розробляються та виконуються комплексні завдання або бізнес-проекти, спрямовані на виконання її головної мети. Кількість залучених ресурсів при цьому велика. Це й енергоресурси, і різні види матеріальних ресурсів, і трудові, і фінансові ресурси. Від оптимального їх використання й рівномірного розподілу в часі

залежить ефективна діяльність організації.

В управлінні існує багато інструментів, застосовується велика множина методів, які дозволяють розробляти та ухвалювати ефективні рішення в складних умовах для компаній різних розмірів (від стартапів до великих корпорацій). Дуже часто при управлінні комплексами робіт застосовують мережеві моделі. Наочність мережевої моделі процесу, її еластичність, легкість перерахунку її параметрів у зв'язку зі зміною ситуації й пов'язане з цим своєчасно ухвалене управлінське рішення визначають роль мережевого моделювання як необхідний інструмент менеджменту організації. Також один із важливих інструментів в управлінні – діаграма Ганта, яка використовується для планування й реалізації будь-яких проєктів у різних компаніях. Застосування в процесі управління багатьох інструментів та методів дозволяє створити модель процесу, запланувати перелік поставок необхідних матеріалів і обладнання із зазначенням термінів і відповідальних виконавців. Але ці інструменти не надають можливості проаналізувати мінімально необхідну кількість ресурсів із метою оптимального їх використання й рівномірного розподілу в часі.

Для розробки механізму формування й реалізації стратегії розвитку бренду роботодавця в Україні з урахуванням умов скорочення й відтоку необхідних для організації трудових ресурсів запропоновано методику оптимального розподілу ресурсів.

Методика оптимального розподілу ресурсів виконує такі завдання: визначення складу комплексу робіт; взаємозв'язок і послідовність виконання операцій; оцінка часу виконання кожної операції; визначення резерву часу операцій; оцінка ресурсомісткості кожної операції; визначення тривалості всього комплексу робіт; розробка математичної моделі оптимального розподілу ресурсів; аналіз та оптимізація графа комплексу робіт.

Застосувавши методику оптимального розподілу ресурсів на основі графа залежності операцій комплексу будується відповідний граф завантаження й розподілу ресурсів за операціями (Рис. 10). На основі графа розробляється математична модель оптимального розподілу ресурсів протягом виконання всього комплексу робіт (модель оптимізації графіка процесу). За результатами можливо визначити необхідну кількість кожного виду ресурсу на кожний період часу протягом усього терміну виконання комплексу робіт. Це дозволить виявити пікові ситуації за надмірним використанням ресурсів у деякі моменти й розподілити виконання робіт таким чином, щоб залучення ресурсів було рівномірним, тобто щоб розподіл ресурсів протягом усього процесу став оптимальним, що призведе до скорочення витрат.

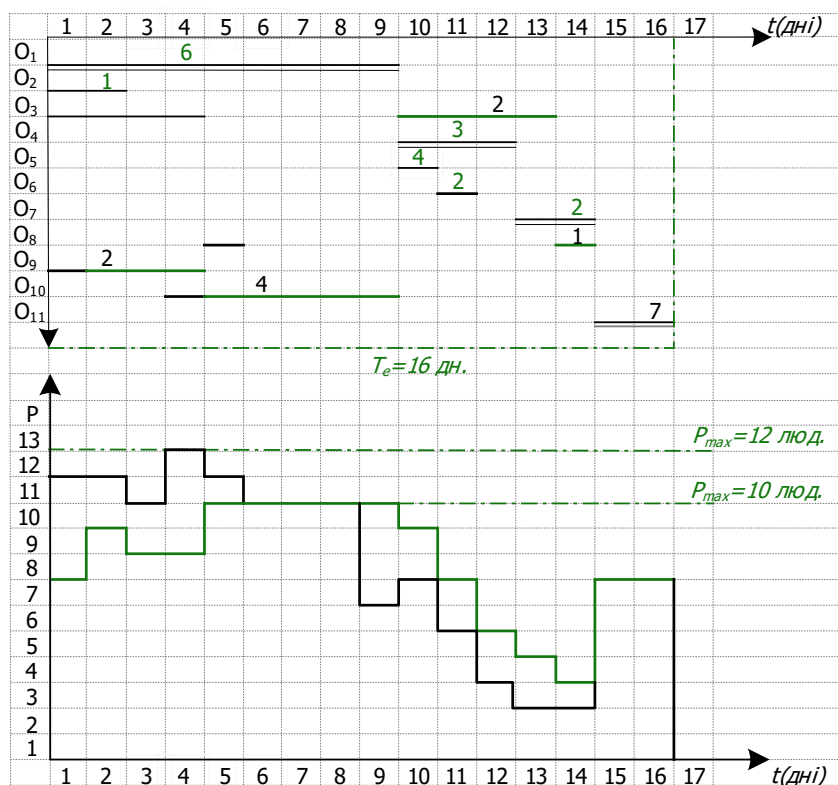


Рис. 10. Фрагмент графа завантаження й розподілу ресурсів за операціями комплексу: - початкова залежність операцій та відповідний граф завантаження й розподілу ресурсів; - граф залежності операцій комплексу оптимального варіанту розподілу ресурсів за операціями.

Щодо використання трудових ресурсів, то в деякі періоди організація потребує залучення максимально необхідної кількості кадрів для виконання робіт, а в інші періоди навіть мінімальна їх кількість буде не завантажена й компанія, незалежно від цього, буде вимушено нести фінансові зобов'язання та сплачувати заробітну плату всім працівникам.

У ході аналізу розраховуються основні параметри потреби в кадрах (трудовах ресурсах) для виконання комплексу робіт. Середня потреба в k -му ресурсі для всього комплексу робіт розраховується за формулою:

$$\bar{Y}_{ke} = \frac{\sum_{l=1}^L H_{kl}}{T_e} \quad (1)$$

де H_{kl} – трудомісткість (ресурсомісткість) l -ї операції, тобто цей показник визначає, скільки одиниць k -го ресурсу необхідно для виконання l -ї роботи, $l=\overline{1, L}$, $k=\overline{1, K}$; T_e – тривалість елементного циклу.

Загальні витрати трудового ресурсу розраховуються за формулою:

$$H_{ke} = Y_k^{max} \times T_e \quad (2)$$

де H_{ke} – витрати k -го трудового ресурсу в елементному процесі, $k=\overline{1, K}$; Y_k^{max} – максимальна інтенсивність споживання k -го ресурсу протягом усього комплексу робіт; T_e – загальна тривалість комплексу робіт.

Максимальна інтенсивність споживання ресурсу визначається виходячи з графа розподілу трудового ресурсу й відповідає найбільш максимальному значенню кількості ресурсу, яке необхідно залучити для виконання всіх робіт, що здійснюються одночасно, порівнюючи кожний момент протікання цього комплексу робіт.

На основі проведеного аналізу графів розробляється математична модель оптимізації лінійного графа процесу, яка виконується з метою оптимального розподілу ресурсів протягом усього комплексу робіт. При цьому не повинна змінюватись загальна тривалість комплексу робіт.

Модель завдання може бути представлена так:

Цільова функція спрямована на зменшення (мінімізацію) втрат трудового ресурсу:

$$\Delta H_{ke} \rightarrow \min \quad (3)$$

де ΔH_{ke} – втрати трудового ресурсу (k) в зв'язку з його нерівномірним використанням у повному циклі.

Утрати трудового ресурсу розраховуються за формулою:

$$\Delta H_{ke} = H_{ke} - \sum_{l=1}^L H_{kl} \quad (4)$$

Обмеження завдання:

- 1) послідовність операцій повинна обов'язково виконуватись, тобто необхідно дотримуватися залежності однієї роботи (O_{l_1}) від іншої (наприклад: $O_{l_1} \subset O_{l_2}$ – тобто, робота l_1 передує роботі l_2);
- 2) сумарна інтенсивність споживання k -го ресурсу, який залучено для виконання паралельних робіт (l) у кожному періоді (t), повинна не перевищувати максимальну інтенсивність споживання k -го ресурсу протягом усього комплексу робіт (Y_k^{max}):

$$\sum_{l=1}^L Y_{kl}^t \leq Y_k^{max} \quad (5)$$

- 3) час виконання всього комплексу робіт не повинен змінюватись:

$$T_e = \text{const} \quad (6)$$

Перш ніж перейти до оптимізації графа розподілу ресурсів комплексу робіт, необхідно розрахувати втрати ресурсу k (ΔH_k) в початковому варіанті лінійного графіка. Якщо при порівнянні значень середньої потреби в ресурсі k для

всього комплексу робіт ($\overline{Y_{ke}}$) і максимальної кількості одночасно (сумарно) задіяних трудових ресурсів для виконання паралельних операцій (Y_k^{max}) визначено, що ($\overline{Y_{ke}} < Y_k^{max}$), то початковий графік залежності операцій і розподілу ресурсів необхідно оптимізувати.

При аналізі початкового лінійного графа виявляються роботи, які мають резерви часу (у наведеному фрагменті це операції O2, O4, O6). За рахунок цих операцій можна проводити оптимізацію початкового графіка елементного процесу. Здійснюється оптимізація шляхом зсуву операцій у часі таким чином, щоб знайти той момент часу їх виконання, який дозволяє зменшити втрати ресурсу з дотриманням визначених обмежень (Рис. 6). Після здійснення оптимізації виконуються остаточні розрахунки очікуваних загальних утрат ресурсу обраного варіанту комплексу робіт:

$$\Delta H_{ke}^{onm} = H_{ke}^{onm} - \sum_{k=1}^L H_{kl} \quad (7)$$

де ΔH_{ke}^{onm} , H_{ke}^{onm} – оптимальні значення визначених параметрів при оптимальному варіанті розподілу трудових ресурсів (персоналу) за повним комплексом робіт.

Вимушена міграція працівників компаній України призвела до зменшення кількості персоналу, і необхідність вирішення цієї проблеми змушує компанію на етапі розробки та планування подальшої діяльності застосовувати інструменти та методи, які забезпечать, незважаючи на негативні впливи, її ефективну роботу. Запропонована модель оптимального розподілу персоналу в часі виконання комплексу робіт дозволить поряд зі зменшенням кількості працюючих до мінімально можливої величини не втратити рівня ефективності завдання й дотриматися термінів його виконання.

ВИСНОВКИ

Щоб продовжувати успішну діяльність компанії під час і після війни, необхідно в першу чергу адаптувати стратегію розвитку компанії та її ключові субстратегії (у т.ч. стратегію розвитку бренду роботодавця) до умов і викликів ринку.

У нестабільній ситуації, під час панування стресу, особливо під час війни, у суспільстві ключовою складовою стає поінформованість. Незважаючи на те, що страх – здоровий захисний механізм людини, він може гальмувати ефективну роботу людини. Для зняття деструктивної тривожності персоналу необхідно налаштувати ефективний процес двосторонніх комунікацій. І співробітникам, і іншим стейкхолдерам необхідна достовірна інформація з перших уст – CEO, топ-менеджменту, HR-директора.

Результати проведеного дослідження дозволили зробити висновок, що серед найбільш популярних заходів, які під час війни прямо чи опосередковано впливають на бренд роботодавця й можуть стати базисом для формування стратегії розвитку бренду роботодавця під час війни, – релокейт (евакуація) працівників із небезпечних регіонів з організацією трансферу, наданням часу на адаптацію персоналу на новому місці; оплата оренди житла, забезпечення додатковою фінансовою підтримкою на новому робочому місці, допомога працівникам, які вступили до лав ЗСУ, із придбанням екіпірування тощо. На думку більшості респондентів, після завершення активних бойових дій для відновлення й розвитку бренду роботодавця мають бути визначені пріоритетні напрями дій: повернення й утримання талантів, покращення добробуту персоналу (із наголосом на психологічні та соціальні аспекти), забезпечення максимальної гнучкості управлінських і операційних процесів тощо.

Після війни настане період масштабної відбудови економіки України, і це значно активізує роль бренду роботодавця в умовах формування нових бізнес-стратегій розвитку компаній. Подальші дослідження з цього питання мають бути спрямовані саме на вдосконалення методів і інструментарію формування й імплементації стратегії розвитку бренду роботодавця як ключової складової загальної бізнес-стратегії розвитку компанії.

REFERENCES / ЛІТЕРАТУРА

1. Romashov, I. (2022). Yak zminyvsia rynek pratsi v Ukraini za 100 dniv viiny? Media platforma pro robotu ta zhyttia. Budni (rabota.ua). URL: <https://budni.rabota.ua/ua/news/yak-zminivysia-rynok-pratsi-v-ukrayini-za-100-dniv-viyni>.
2. The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey. (2022). Deloitte Global. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/genzmillennialsurvey.html>.

3. UVKB OON onovliuie dani pro bizhentsiv z Ukrainy, yaki vidobrazhaiut ostanni peremishchennia. (2022). The UN Refugee Agency. URL: https://www.unhcr.org/ua/46047-unhcr-updates-ukraine-refugee-data-reflecting-recent-movements_ua.html.
4. 24,000 Ukrainian refugees working in the Netherlands; Amsterdam & The Hague most popular. (2022). NL Times. URL: <https://nltimes.nl/2022/07/17/24000-ukrainian-refugees-working-netherlands-amsterdam-hague-popular>.
5. Już 270 tys. obywateli Ukrainy zatrudnionych dzięki uproszczonej procedurze (2022). Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej. URL: <https://www.gov.pl/web/rodzina/juz-270-tys-obywateli-ukrainy-zatrudnionych-dzieki-uproszczonej-procedurze>.
6. Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand, *Journal of Brand Management*, Vol. 4, pp. 185-206.
7. Bilorus, T. V., & Firsova, S. H. (2019). Sutnisna kharakterystyka katehoriyi "brend robotodavtsia". *Materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsiyi "Teoriya ta praktyka upravlinnia rozvytkom ekonomiky"*. Kyiv: TOV «VIPO», 316–318. Available at: http://magazine.faaaf.org.ua/images/stories/zb_conference/zb_conf_10-10-2019.pdf.
8. Dzhulai, M., Fedulova, I., & Bolotina, I. (2022). Analysis of employer brand for young people. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 1(13(115)), 80–91. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.252549>.
9. Egerová, D., Kutlák, J., & Eger, L. (2021). Millennial job seekers' expectations: How do companies respond? *Economics & Sociology*, 14 (1), 46–60. doi: <https://doi.org/10.14254/2071-789x.2021/14-1/3>.
10. Gontareva, I., & Tymoshenko, K. (2019). Methodical approach to the employer's brand analysis on the case of IT-companies. *Social Economics*, 58, 59–69. doi: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2019-58-Q8>.
11. Employer Branding Strategy. Human Resources Today. Available at: <https://www.humanresourcestoday.com/2021/employer-branding/?open-article-id=15046979&article-title=2021-employer-branding-strategy&blog-domain=bluivygroup.com&blog-title=blu-ivy-group>.
12. Minchington, B. (2013). "The Rise of Employer Brand Leadership", available at: <http://www.employerbrandinginternational.com> (Accessed 15 July 2021).
13. Mokina, S. M. (2014). "The concept of the employer's brand: essence, functions, classification, tools of formation", *Bulletin of Khmelnytsky National University*, vol. 6, pp. 189–196.
14. PQ systems (2021). "Pareto diagram". Available at: https://www.pqsystems.com/qualityadvisor/DataAnalysisTools/pareto_diagram.php (Accessed 20 July 2021).
15. Malik, Ashish, & Sanders, Karin. (2021). Managing human resources during a global crisis: A multilevel perspective. *British Journal of Management*. DOI [10.1111/1467-8551.12484](https://doi.org/10.1111/1467-8551.12484).
16. Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of Brand Name* / D. Aaker. — New York: The Free Press, 299 p., pp. 149–156.

Maryna Dzhulai, Anastasiia Sychova, Alla Bezus, Nina Sychova.

STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF THE EMPLOYER'S BRAND DURING THE WAR AND IN THE POST-WAR PERIOD

Different approaches of scientists to defining the concepts of "employer brand" and "employer brand development strategy" are summarized. The main principles of the formation of the employer brand development strategy in the modern domestic business environment during the war are defined. The war in Ukraine significantly changed companies' approaches to managing employer brand development. The focus on supporting people is another confirmation of the global trend towards people-centricity. The actions of companies aimed at helping staff, communities and society as a whole are a reflection of the work on the development of the employer brand, which will definitely give the company a strategic advantage in the labor market in the future.

The results of our own research - a survey of young people without experience and with work experience - were analyzed on the subject of changes in respondents' attitudes towards the employer brand during the war (1003 respondents). Statistical methods were used to analyze the results of the survey. A ranking of the top 5 factors for choosing an employer during the war in the country has been compiled. The main changes in the behavior of the majority of respondents were revealed - they develop new skills and acquire knowledge for a new job. An insufficient number of vacancies or their

absence at all are the biggest difficulties in finding a job. Recommendations for the development of the Employer Value Proposition, taking into account market trends, using the example of the Unilever company, are offered. The key elements of the mechanism of formation and implementation of the employer brand development strategy in Ukraine during the war are substantiated.

The method of optimal distribution of resources (both labor and financial) objectively limited during the war is proposed.

This study is relevant because, in the scientific field, insufficient attention is paid to the issues of formation and implementation of the strategy of developing the employer's brand during the war. These data can be used by HR agencies, HR departments of international and national companies. The results of the study will help shape the value proposition and strategy of developing the employer brand during the war.

Keywords: employer brand, employer brand development strategy, value proposition, business relocation, internal and external stakeholders, method of optimal allocation of resources

JEL Classification: M54